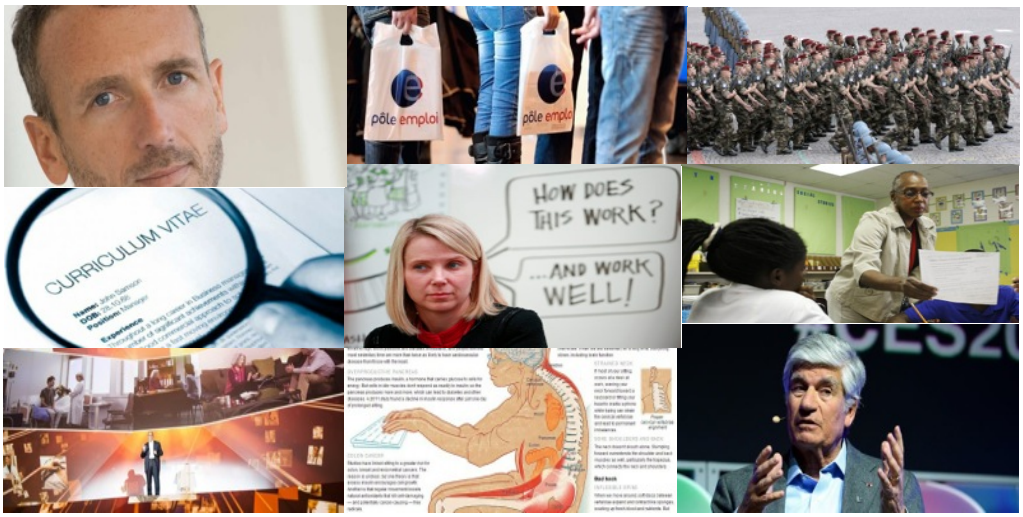
H-Revolution

Les mouvements d'aujourd'hui et de demain

Focus Rentrée



Hors-Série Entreprise

Avec la participation de : Julie Dupuis, Céleste Lordet, Laurence Maxit, Alice Nieto, Pauline Saint Macary

Septembre-Octobre 2014

SOMMAIRE

I. International		pp. 3-6
II. Marché de l'emploi		pp. 7-14
III. Parité		pp.15-17
IV. Gouvernance		pp. 18-22
V. Marque employeur		pp. 23-28
VI. Innovation		pp. 29-34
VII. Focus Air France		pp. 35-39

INTERNATIONAL

Amérique du Nord

Quoi de mieux pour mesurer l'économie mondiale et le marché de l'emploi que de se tourner vers les Etats-Unis, puissance économique au marche intérieur vaste et dont la croissance est repartie à la hausse ce trimestre. Voici un tour d'horizon afin de vous permettre de mieux comprendre les enjeux actuels de l'autre coté de l'Atlantique.

La colère des salariés du fast-food

Ce n'est pas la première fois que les salaries des chaines de fast-food (notamment McDonalds mais aussi Buger King ou encore Wendy's) protestent contre leurs conditions de travail et surtout leur paye. L'année 2012 avait déjà été marquée par de fortes mobilisations avec comme réponse de la direction la création d'un site orienté vers les salaries dans le but de les « aider » à gérer leur budget. Loin de satisfaire les revendications, les employés demandent, au vu des bénéfices que dégagent les chaines de restauration rapide, que leurs payes soient doublées.[1]

Un manque de culture syndicale

Si les directions sont parvenues à juguler ces mobilisations jusqu'à présent, c'est en grande partie du au fait qu'il n'y a aucun syndicat pour représenter ces employés. Contrairement a la culture d'entreprise française, les syndicats demeurent rares dans les entreprises américaines et notamment dans les groupes de grande distribution (Wal-Mart étant un exemple criant). Plus alarmant, les travailleurs se syndiquant sont souvent sujets à la stigmatisation de la part de leurs managers. Le fait que la plupart des travailleurs travaillent à temps partiel, que le turn-over soit élevé sont autant de conditions qui ont laisse les problèmes s'accumuler en soupape.[2]

Casser les idées reçues

Afin d'obtenir des appuis extérieurs et entre employés a travers les différents états, le site **Strikefastfood** rassemble l'actualité des différentes mobilisations des employés et recense les articles de presse qui évoquent leur combat.

---

[1] Le Monde, Mobilisation Nationale des Employés de la restauration rapide aux Etats-Unis, 09/05/2014

[2] The New Yorker, William Finnegan, Dignity, 15/09/2014

WHO'S HELPED BY RAISING THE MINIMUM WAGE?
WHAT PEOPLE THINK
Teenager
Works part time after school
Lives with parents
Earning extra spending money
THE REALITY
Average age: 35 years old
88% are not teens. They're 20 or older
36% are 40 or older
56% are women
28% have children
55% work full time
On average, they earn half of their family's total income
Note: Statistics describe civilian workers, ages 16+, that would be affected by an increase in the federal minimum wage to $10.10 over three years, as explained in Raising the federal minimum wage to $10.10 would give working families, and the overall economy, a much-needed boost. The median age of affected workers is 31 years old. Visit epi.org/issues/minimum-wage for more details.
ECONOMIC POLICY INSTITUTE

Ce schéma représente l'image que l'on se fait habituellement de l'employé lambda d'une chaine de restauration rapide.[3] Or, la réalité à changée, ce ne sont plus les étudiants qui travaillent dans les restaurants pour arrondir leurs fins de mois mais des personnes majoritairement au-dessus de 35 ans et dont les ressources aident leurs familles à vivre.

L'ajustement des grands groupes à la loi du Affordable Care

« Wal-Mart ne couvrira plus l'assurance santé de ses employés à temps partiel» titre le Washington Post le 7 octobre. Fondée en 1962 dans l'Arkansas, Wal-Mart est la plus grosse entreprise au monde en terme de revenus et le plus gros employeur privé. L'annonce de cette décision a été communiquée par la vice-présidente, des Global benefits (prestations santé et assurance) Sally Welborn qui a évoqué une « décision difficile à prendre ». Ceci concerne le personnel travaillant moins de 30 heures par semaine et touchera environ 30,000 personnes. La reforme du système de santé a entrainé des changements conséquents puisque la couverture santé, auparavant prise en charge par les entreprises, représentait une des charges les plus importantes. Or, avec la promulgation du *Affordable Care Act* plus communément appelé *Obamacare* les américains, actifs ou pas seront désormais tenus à souscrire à une assurance qui ne dépendra plus forcement de leur employeur [4].

[3] Twitter @OccupyChicago. URL: http://twitter.com/OccupyChicago/status/507611983596625920/photo/1

[4] The Washington Post, Sarah Halzak, Wal-Mart to end health insurance coverage for some part-time workers, 07/10/2014

La chaine se met au diapason d'autres grands groupes qui ont entrepris cette démarche dès 2013.

A noter…

Le nombre de postes offerts aux Etats-Unis repart à la hausse en octobre alors que le chômage dans le même temps descend à 5,9% ce qui est le taux le plus bas enregistré depuis 2008. Un signe que l'économie américaine à su rebondir après la crise des subprimes de 2007.[5]

La reconversion pilotée par les entreprises

Dans un article du 26 septembre, le New York Times revient sur un phénomène qui se développe de plus en plus : la reconversion en fin de carrière. Des entreprises comme Intel ou IBM utilisent leurs réseaux de Alumnis pour connecter leurs employés a des associations et ONG ou leurs compétences en sciences, marketing sont mises a profit. Cette démarche à un retour doublement positif : non seulement elle permet aux retraités de rester actifs mais elle renvoie également une image positive de l'entreprise[6].

Un rachat d'AOL par Yahoo ?

Après avoir revendu ses actions détenues chez Alibaba pour la coquette somme de 6 milliards de dollars,Yahoo subi désormais des pressions de la part de ses actionnaires pour investir dans d'autres sociétés et redorer son image. En déclin progressif sur les moteurs de recherche et les revenus publicitaires face à des concurrents tels que Facebook et Twitter, l'entreprise, présidée par Marissa Mayer pourrait envisager le rachat d'AOL.[7]

Amérique Latine

Les entreprises de plus en plus présentes sur les réseaux sociaux

En Amérique latine, les entreprises font désormais le constat de l'impact des réseaux sociaux sur leur économie. Au Mexique par exemple, 100 des plus grandes entreprises sont à 80% présentes sur Facebook ou sur Twitter[8].Ainsi, de plus en plus d'entreprises restructurent leurs canaux de communication afin de tirer parti de ces changements. Elles investissent notamment beaucoup plus dans la publicité diffusée au travers des réseaux sociaux. L'agence eMarket constate une

[5] The Washington Post, U.S. job openings highest since 2001, but hiring fell, 7/10/2014

[6] The New York Times, Kerri Hannon, *Finding a second career as the first is wrapping up,* 26/09/2014

[7] The New York Times, Michael de la Merced, *Activist Hedge Fund Pushes Yahoo to Weigh a Deal With AOL, 26/09/2014*

[8]El economista, Julion Sanchez, *Empresas, con mayor apuesta a las redes sociales,* 10/10/2014

augmentation générale de près de 31% dans l'investissement de la publicité par rapport à l'an dernier, et cette croissance prévoit d'être exponentielle d'année en année. Ce parti pris n'est pas inutile car selon les études de la AMIPCI, 43% des internautes ont réalisé au moins un achat après la visualisation d'une publicité. Mais outre le secteur économique, les entreprises d'Amérique du sud prennent également conscience des enjeux des réseaux sociaux en terme de marque employeur. La « e-reputation » est aujourd'hui fondamentale est joue un rôle primordial dans l'opinion publique.

La RSE prend son essor

Du fait d'être de plus en plus exposées à travers le digital, les pratiques internes et externes des entreprises sont de plus en plus visibles aux yeux du monde. Un comportement éthique et responsable vis-à-vis de la société devient alors indispensable. Afin de réaliser un classement des entreprises responsables, les pays d'Amérique du Sud s'inspirent d'une méthode menée par l'institut espagnol Ieco[9]. D'abord mis en place en Espagne en 2001, cette méthode de classement a vu son apparition en Colombie, puis en Argentine et au Chili en 2010, et depuis l'an dernier, au Mexique, Brésil et en Bolivie. Elle se base sur cinq variables : le comportement éthique (l'existence d'un comité d'éthique, chartre anti-corruption...etc.), la transparence (communication des pratiques, clarté de la politique…), la responsabilité vis-à-vis du personnel (développement des talents, politique de la diversité et d'égalité des chances…), l'engagement envers l'environnement (mesure et gestion de l'impact environnemental, consommation responsable, positionnement vis-à-vis du changement climatique…) et enfin, la contribution à la société (impact sociaux, participation à l'évolution de la société). Le classement à niveau national prend en compte l'avis de près de 407 directeurs ou cadres supérieurs d'entreprises d'Espagne ayant un chiffre annuel de plus de plus 50 millions. Au sein de ce Comité de Direction, chaque opinion rapporte des points à l'entreprise, et c'est à partir de ces points qu'est établi le classement des 100 entreprises les plus responsables au niveau national.

[9] Clarin, Damian Kantor, *Las empresas mas eticas y responsables*, 05/10/2014

LE MARCHE DE L'EMPLOI

André Bergeron, le «petit père du syndicalisme »

« André Bergeron aura profondément marqué la vie sociale et économique, pendant une période où de nombreux progrès et acquis sociaux ont été obtenus par la négociation collective »[10].

C'est ainsi que Force Ouvrière faisait ses adieux «au petit père du syndicalisme », connu pour l'intransigeance dont il faisait preuve à l'égard de ses principes et son goût farouche pour le compromis.

André Bergeron, figure du syndicalisme, est en effet décédé le 20 septembre dernier, à l'âge de 92 ans. Occasion pour nous de revenir sur un personnage qui a marqué son temps et par lequel le syndicalisme français a été définitivement empreint.

Né le 1er janvier 1922 d'un père travaillant à la SNCF, André Bergeron s'était lancé très jeune dans la typographie. C'est à cette époque qu'il se lance dans les grèves de 1936 initiées par le Front populaire. Après la guerre et des années de travail forcé en Autriche, il participe 1948 à la création du syndicat issu d'une scission avec la CGT : Force Ouvrière (à l'époque CGT-FO). Il en devient le secrétaire 5 ans plus tard. C'est ensuite en 1958 qu'il fait voir le jour à l'UNEDIC.

Lorsqu'il quitte la scène politique, en 1989, il incarne encore un syndicalisme réformiste mais inébranlable, vu ses refus des divers portefeuilles ministériels qui lui ont été proposés. Sa volonté farouche de passer par le compromis pour modifier les conditions sociales des Français lui permet de s'illustrer au cœur de mai 68 avec une action qui marquera le monde du travail français à jamais et démontrera la finesse et la force de persuasion du personnage : la négociation du taux du SMIC. En effet, alors même que le taux était fixé à 2,70 francs, André Bergeron s'affirme sur la scène politique en travaillant avec Chirac et d'autres interlocuteurs syndicaux pour obtenir un taux à 3 francs. Il se rend ainsi « l'interlocuteur privilégié du patronat » pour la suite de sa carrière.

La disparition de ce syndicaliste de renom, « réformiste de cœur et d'esprit » plonge la France dans une peine visible vu les communiqués qui ont fusé de part et d'autre des acteurs politiques et syndicaux. Selon Chistophe Cambadélis, « il manquera à la gauche, au monde ouvrier et à la France »[11] mais restera dans les mémoires collectives. C'est avec émotion que le premier secrétaire du PS prononcera ses derniers hommages en l'honneur d'un collègue et ami :

« Adieu André, salut Camarade »

---

[10] **L'Expansion-L'Express**, *Décès d'André Bergeron, ancien secrétaire général de FO*, 20/09/2014 http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/deces-d-andre-bergeron-ancien-secretaire-general-de-fo_1577694.html

[11] Marc Landré pour **Le Figaro** *André Bergeron, ancien leader de FO, aura marqué l'histoire du syndicalisme,*20/09/2014 http://www.lefigaro.fr/social/2014/09/20/09010-20140920ARTFIG00098-andre-bergeron-le-petit-pere-du-syndicalisme-aura-marque-l-histoire-du-syndicalisme.php

Le dialogue social aujourd'hui

La disparition d'André Bergeron nous amène à nous interroger sur la qualité du dialogue social aujourd'hui. Alors que la grève des pilotes Air France (objet d'un dossier spécial à la fin du magazine) rappelle faiblement l'âge d'or du syndicalisme en 68 la question du dialogue social est renouvelée par les débats sur les seuils d'effectifs. Selon le gouvernement, rassembler certains seuils d'effectifs permettrait la simplification des démarches administratives pour les entreprises et faciliterait donc la création d'emplois. Ceci est contredit, selon Libération[12], dans la mesure où la création d'emplois dans les petites entreprises impliquerait une suppression de postes dans les grandes, si on adopte un point de vue macroéconomique. La négociation qui a débuté jeudi 9 octobre[13] mettra en concurrence le MEDEF, la CGPME et le gouvernement pour un allègement fiscal et social des démarches pour les employeurs et les grands représentants syndicaux pour une conservation de la meilleure représentativité des salariés possible quel que soit leur nombre. En réalité, selon Laurent Berger[14], numéro 1 de la CFDT, la question n'est pas tant les seuils d'effectifs mais plutôt sur l'amélioration du dialogue social en entreprise et les risques qu'il encourt du fait de la réforme promue par le gouvernement. C'est également ce que craignent la CGT et FO et la raison de leur refus de négocier. Le dialogue social tend donc à être dégradé, au moins dans un premier temps pendant la négociation en cours, vu le nombre d'acteurs et la complexité des positionnements. A suivre.

Focus Légal

La nouvelle loi d'égalité professionnelle hommes-femmes, ce qui change :

La loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes a été publiée le 5 août 2014 au Journal officiel. Elle prend en compte certaines évolutions sociétales et met au cœur de son texte l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Cette loi comprend une série de mesures[15] destinées à mieux assurer l'égalité entre les hommes et les femmes dans la vie professionnelle dont de nouveaux droits donnés aux parents et couples comme un congé pour le PACS, l'instauration d'une « prestation partagée » comme congé parental supplémentaire pour éduquer l'enfant, à

---

[12] Luc Peillon et Dominique Albertini pour **Libération**, *Pourquoi réformer les seuils sociaux*, 09/09/2014 http://www.liberation.fr/economie/2014/09/09/pourquoi-reformer-les-seuils-sociaux_1096518

[13]Ludwig Gallet pour L'Express, l'Entreprise, *Seuils sociaux : qui dit quoi* ? 09/10/2014 http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/droit-travail/seuils-sociaux-qui-dit-quoi_1609841.html

[14] L'Express, l'Entreprise, *Dialogue social: "ce n'est pas une négociation sur les seuils" (Berger, CFDT)*, 09/10/2014 http://lentreprise.lexpress.fr/actualites/1/actualites/dialogue-social-ce-n-est-pas-une-negociation-sur-les-seuils-berger-cfdt_1609651.html#D8ZKdtZGmVbey4QV.99

[15]Direction de l'information légale et administrative, *Égalité entre les femmes et les hommes : ce qui va rapidement changer*, 08/08/2014 http://www.service-public.fr/actualites/003243.html

partir du 1er octobre, une protection du second parent contre le licenciement pendant les quatre mois qui suivent la naissance ou encore des autorisations d'absence pour se rendre à des examens médicaux ou accompagner sa conjointe à ces moments cruciaux de la vie prénatale de l'enfant.
D'autres mesures visent à concilier vie privée et vie professionnelle. Enfin, plusieurs dispositions ont pour objet la protection des victimes de violences conjugales ou de harcèlement moral ou sexuel au travail.
La ministre des Droits des femmes s'est engagée à ce que l'ensemble des décrets d'application de la loi, qui fixeront notamment les conditions de la prolongation du congé passent avant fin novembre[16]

Une réforme professionnelle qui ne cesse de s'éclaircir

La réforme de la formation professionnelle votée le 5 mars 2014, va se voir considérablement modifiée par de nouveaux décrets en cette rentrée 2014.

D'une part, les attributions du Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle, qui remplace le CNE, ont été précisées[17]. Cet organe élaborera, au niveau national, des orientations stratégiques pendant trois années afin d'instaurer plus de cohérence entre les différents acteurs de la formation. Il établira également un rapport annuel sur l'utilisation des ressources affectées à l'emploi, à la formation et à l'orientation professionnelle ainsi que sur la mobilisation du CPF afin d'évaluer l'impact de ses orientations et à plus long terme, les effets de la réforme. Il sera composé de des représentants des grandes instances étatiques et territoriales, des organisations représentatives des salariés et des employeurs, des principaux acteurs de l'emploi, ainsi que de deux parlementaires et une personnalité référente dans les domaines d'attribution du conseil.
De la même manière, c'est le Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (COPANEF) qui voit son rôle défini[18]. Cet organisme établira les listes de formations éligibles au CPF (formations qualifiantes ou certifiantes). Il sera de plus l'organe de communication avec les partenaires sociaux en termes de formation. Il est constitué de **1**0 représentants des organisations professionnelles d'employeurs et de 10 représentants des organisations syndicales de salariés.
Déchargé d'une partie de ses responsabilités, le rôle du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP) va évoluer du fait de la contribution unique. Ils gèreront

---

[16]Le Point, *Parité : la loi égalité hommes-femmes promulguée*, 05/08/2014 http://www.lepoint.fr/politique/parite-la-loi-egalite-hommes-femmes-promulguee-05-08-2014-1851639_20.php

[17]Raphaëlle Pienne, *Focus sur la création officielle du Cnefop et du Copanef*, 12/09/2014 http://www.defi-metiers.fr/breves/focus-sur-la-creation-officielle-du-cnefop-et-du-copanef

[18] Ibid

principalement à partir de maintenant les frais liés à des CIF qui seraient pris sur le CPF et prendront en charge le reversement des heures de formation dans les CPF des demandeurs d'emploi.[19]

Le décret sur la durée minimale des périodes de professionnalisation[20] à 70 heures (qui supprime donc le critère de l'âge comme critère de financement des formations) fait partie des évolutions de la loi qui inquiètent les responsables Formation. Va en résulter sans nul doute une interrogation majeure sur l'accès de séniors à la formation et impliquera quel s entreprises ajoutent des critères dans leurs convention de branche ou leurs accords entreprise afin de répondre à cette obligation sociale.

Les derniers décrets datant de début octobre précisent d'une part les modalités d'encadrement de la Formation ouverte à distance et d'autre part les modalités d'utilisation du CPF ainsi que la répartition de la charge pour les entreprises ayant délégué la gestion de leur contribution à l'OPCA. Ainsi, sur temps de travail, l'OPCA prendra en charge tous les frais pédagogiques ainsi que la rémunération à jusqu'à 50 % des coûts totaux ; hors temps de travail, l'OPCA prend en charge tous les frais pédagogiques.

Pour rappel, cette loi, incluse dans la loi se sécurisation de l'emploi qui demandait aux entreprises de prendre certaines mesures concernant la démocratie sociale) reposait sur un certain nombre de principes essentiels, parmi lesquels l'accent mis sur les formations certifiantes et qualifiantes dont le CPF sera l'outil, la simplification du processus de cotisation par la mise en place d'une nouvelle contribution unique, un suivi accru du respect des obligations légales par un entretien professionnel tous les deux ans et un bilan individuel tous les six ans (avec amendes à la clé) et enfin une obligation de communication et de transparence plus fort envers les Instances Représentatives.

---

[19] Jacky Le Sueur, *Réforme de la formation : cinq nouveaux décrets*, 09/09/2014 http://www.miroirsocial.com/actualite/10609/reforme-de-la-formation-cinq-nouveaux-decrets

[20] Ibid

Petit glossaire de la formation :

CPF : Compte Personnel de Formation (remplace le DIF)
DIF : Droit Individuel à la Formation
CIF : Congé Individuel de Formation
COPANEF : Comité Paritaire Interprofessionnel national pour l'Emploi et la Formation
CNEFOP : Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelle)
CNE : Conseil National de l'Emploi (disparaît avec la Réforme FPSPP : Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels
FOAD : Formation Ouverte à Distance

Autre changement clé de l'été : la loi sur les stages qui rentrait en vigueur le 10 juillet 2014

Les principaux objectifs de cette loi[21] :

- Limiter le recours aux stages en fixant une durée maximale à 6 mois, haussant la gratification prévue à 15% du plafond horaire de la sécurité sociale et imposant un quota maximal de 10% de stagiaires
- Accentuant l'effort fait sur les conditions de travail du stagiaire en termes de sécurité de travail d'une part et en termes de gratification d'autre part (hausse de celle-ci jusqu'à 15 % du plafond horaire de la sécurité sociale et droit aux tickets restaurant et remboursement des transports).
- Renforçant le contrôle de l'inspecteur du travail et la responsabilité de l'entreprise en cas d'accident du travail.

Chômage et grandes tendances de l'emploi

Public enemy : le chômage n'épargne personne

Les chiffres les plus récents donnés par Pôle Emploi indiquent 3,4 millions de chômeurs en France, catégorie A, même si en réalité (toutes catégories confondues et outre-mer pris en compte), le chômage concernerait plus de 6 millions d'individus selon Marc Landré[22]. Fort de ces chiffres et constats, les politiques reprennent peu à peu le sujet en main. En août dernier, le gouvernement a fait entendre à pôle emploi le besoin de réduire le public des chômeurs et de pousser les récalcitrants à trouver un travail en rendant l'accès aux indemnités chômage plus

[21]L'Express L'Entreprise, *Stages: ce que la loi va changer en 8 points clés*, 26/06/2014 http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/droit-travail/stage-en-entreprise-ce-que-la-loi-va-changer-en-8-points-cles_1513784.html

[22]Marc Landré pour Le Figaro, *La France, ce beau pays aux 6 millions de chômeurs officiels*, 01/09/2014 http://www.lefigaro.fr/vox/economie/2014/09/01/31007-20140901ARTFIG00107-la-france-ce-beau-pays-aux-6millions-de-chomeurs-officiels.php

difficile. La décision du gouvernement de durcir les conditions d'indemnisation, acceptée par trois syndicats nationaux, implique des refus ou baisses d'indemnisation dan les cas des intermittents du spectacle et de certains cadres touchant de belles indemnités de départ. Mais cette décision s'accompagne tout de même d'un nouveau droit celui d'accumuler des *« droits rechargeables »*[23]. Applicables depuis début octobre, ils permettront aux allocataires d'accumuler des droits à indemnisation chaque fois qu'ils retravailleront, sans perdre une partie de ceux déjà acquis, comme auparavant.

Mais ces nouveaux droits disparaissent devant l'information brûlante qui est apparue jeudi 9 octobre dans la presse. En effet, les résultats d'une expérimentation sur le contrôle renforcé des chômeurs ont été publiés et en ont étonné plus d'un. 20% des chômeurs sur Toulon et Manosque ne recherchent pas un emploi selon le bilan de l'étude. Ce chiffre exorbitant montre plus un découragement des chômeurs qu'une véritable volonté de profiter du système. La question brûlante de la généralisation de ce contrôle n'inquiète pas encore les syndicats dans la mesure où les sanctions n'ont concerné que 6,7% de ma population ciblée[24].

Les tendances pour 2015 seraient à la hausse de ce nombre, déjà énorme au regard de la population active en France et ce malgré une timide reprise de l'emploi au second semestre 2014. Plus de 100000 chômeurs viendraient s'ajouter au bilan[25], certes moins qu'en 2014. C'est la faible croissance qui explique ce chiffre, sachant qu'il faudrait qu'elle atteigne au moins les 1,5% pour que les taux de chômage restent stables. Hors, en 2015, les prévisions indiquent un taux de croissance inférieur à 1%.

Le CDI en pleine transformation

Selon une étude Insee du 17 septembre sur les évolutions du marché du travail, le CDI est de plus en plus boudé par les entreprises. Seulement 5% des embauches se font via ce contrat. L'intérimaire et les CDD constituent donc aujourd'hui les solutions les plus appréciées par l'entreprise. Le marché du travaille se précarise. Un turn over aussi important signifie généralement un recours massif à des contrats temporaires (CDD et intérim). Les CDD se raccourcissent et sont généralement d'un mois au lieu de trois en 1982. Ce contrat représente de plus de 10% des contrats de travail actuels. Ceci-dit, les CDI restent très largement majoritaire à plus de 80%. «Tout ceci suggère que le fonctionnement du marché du travail se rapproche d'un

---

[23]Le Monde, *Droits rechargeables au chômage : mode d'emploi*, 01/10/2014 http://www.lemonde.fr/societe/article/2014/10/01/droits-rechargeables-au-chomage-mode-d-emploi_4498429_3224.html

[24]L'Expansion – L'Express, *A Toulon, 20% des chômeurs ne cherchent pas d'emploi selon Pôle Emploi*, 10/10/2014 http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/a-toulon-20-des-chomeurs-ne-cherchent-pas-d-emploi-selon-pole-emploi_1610063.html

[25]Derek Perrotte pour Les Echos, *l'Unedic anticipe 100000 chômeurs de plus en 2015 du fait de la faible croissance*, 29/09/2014, http://www.lesechos.fr/economie-france/social/0203816301422-lunedic-anticipe-100000-chomeurs-de-plus-en-2015-du-fait-de-la-faible-croissance-1047882.php

modèle segmenté, où les emplois stables et les emplois instables forment deux mondes séparés, les emplois instables constituant une trappe pour ceux qui les occupent.» analyse l'Insee.[26]
Mais c'est sur l'effet tremplin que cette récente montée des contrats courts a le plus d'ampleur. La plupart des salariés commencent leur carrière par des contrats courts avant d'obtenir un CDI. L'effet tremplin désigne le fait qu'un CDD débouche sur un CDI, contrat plus longue durée. En 1982, la moitié des salariés bénéficiaient de cet effet tremplin mais aujourd'hui c'est le cas d'une personne sur 5 seulement. Les «CDD d'usage» sont donc devenus monnaie courante et maintiennent les salariés concernés dans des situations récurrentes. Les précarisés se précarisent, mais ceux qui accèdent à l'emploi via un CDI s'y maintiennent.

Pour éviter cette segmentation du marché de l'emploi en fonction du type de contrats prescrit, le Medef, ou en tout cas celui qui l'incarne, c'est-à-dire Pierre Gattaz a annoncé en septembre dernier qu'il souhaiterait transformer le CDI en contrat de projet. Il s'agirait donc d'un contrat sans terme fixe mais qui s'achèverait en même temps que le projet, l'idée principielle étant de rendre la stabilité précaire afin d'assurer à tous un même niveau de chance face à l'emploi et surtout d'éviter les erreurs de recrutement en CDI qui coutent cher à l'employeur. Cependant du côté syndical cet acte apparaît comme une provocation et un risque d'accroissement de la précarité de l'emploi[27]. Dans tous les cas, il a été convenu que la logique de projet n'était pas envisageable pour tous les secteurs donc ce type de contrat reste encore à l'état de projet[28].

Une autre solution contre la précarisation du marché de l'emploi serait le recours au CDI intérimaire qui ferait disparaître le mode de fonctionnement de l'interim classique[29] Pour lutter contre la dominance du contrat court terme / à terme, la région ardéchoise a été la première à expérimenter ce nouveau contrat[30]. Il s'agit en fait d'un contrat CDI avec une agence d'intérimaire qui ferait des missions d'interim des CDD. Un grand changement pour les intérimaires ; ils seront salariés de l'agence d'intérimaire et auront donc accès à des avantages comme la formation

---

Dominique André Chaigneau pour Toute La Franchise, *CDI vs CDD, les emplois se précarisent,* 06/10/2014 http://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A15652-cdi-vs-cdd-les-emplois-se-precari.html

[27] Louis Morice pour Le Nouvel Observateur,"*Contrat de projet" : la vieille arme anti-CDI que ressort le Medef*, 24/09/2014 http://tempsreel.nouvelobs.com/social/20140923.OBS0018/contrat-de-projet-la-vieille-arme-anti-cdi-que-le-medef-ressort.html

[28] Marie Bellan, *Pierre Gattaz ne veut s'interdire aucun sujet*, 24/09/2014 http://www.lesechos.fr/economie-france/social/0203803985188-dialogue-social-marche-du-travail-fiscalite-pierre-gattaz-ne-veut-sinterdire-aucun-sujet-1046292.php

[29] Le Nouvel Observateur, *Le CDI intérimaire, c'est quoi ?* 13/10/2014, http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20130711.OBS9206/le-cdi-interimaire-c-est-quoi.html

[30] Germain Treille pour France Bleu Drôme Ardèche, *Le CDI intérimaire arrive en Ardèche*, 06/10/2014, http://www.francebleu.fr/infos/ardeche/le-cdi-interimaire-arrive-en-ardeche-1828038

Les entreprises qui licencient

Restructuration. Voilà le mot qui anime les multinationales pour cette rentrée 2014-2015. Dernier en date, HP a annoncé le 6 octobre[31] qu'une scission de son activité entre HP Inc, centrée sur les activités HP classiques aux particuliers et Hewlett-Packard Entreprise spécialisée dans le service aux professionnels, allait entraîner le licenciement de 5000 personnes, principalement en Europe. Une entité tarbaise de Eiffage constructions'est mise en grève début octobre pour manifester contre le potentielle suppression de 700 emplois. Idem pour les salariés de Colas, à Boulogne Billancourt qui ont manifesté de manière assez violente (tomates, œufs, fumigènes et confettis) devant le siège du Groupe.

En un mot, la rentrée des entreprises est compliquée en 2014. Délocalisations et crise impliquent des suppressions de postes et une quelques améliorations sont à noter dans ce secteur.

Chez Bouygues Télécom, une centaine d'emplois ont été sauvés fin septembre dans la cadre du PSE prévu depuis mai[32]. A l'origine de cette réduction, un dialogue constructif avec les syndicats qui ont compris la nécessité de réduire le nombre de salariés mais ont insisté sur la perte de compétences et le risque de surcharge de travail. Ces arguments ont été entendus et c'est ensemble que syndicats et employeur ont revue la copie initiale. en internalisant certaines fonctions censées être sous traitées pour sauver quelques emplois. Ce sont les fonctions supports qui ont été les plus touchées par cette vague de suppression de postes. C'est généralement le cas dans la mesure où ces fonctions supports sont considérées comme moins productives ou en tout cas moins source de valeur ajoutée pour les entreprises.

---

[31]Pierre-Yves Dugua pour Le Figaro, *Hewlett Packard prêt à se séparer de son activité PC*, 06/10/2014 http://www.lefigaro.fr/societes/2014/10/06/20005-20141006ARTFIG00011-hewlett-packard-pret-a-se-separer-de-son-activite-pc.php

[32]Romain Geugnau pour Les Echos, *Bouygues Télécom engage la deuxième phase de son plan de suppression des postes*, 23/09.2014 http://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/0203797968166-bouygues-telecom-engage-la-deuxieme-phase-de-son-plan-de-suppression-de-postes-1045814.php

PARITE

Parce qu'elles représentent la moitié de la population active et qu'elles sont sous-représentées dans le monde du travail, regardons de plus près l'actualité RH du côté des femmes.

La part des femmes dans l'entreprenariat augmente

Le magazine Challenges[33] rapporte après une enquête menée que pendant et depuis la crise de 2007, la majorité des PME qui se sont créés l'ont été par des femmes : « ces "entreprises de la crise" sont ainsi détenues en majorité par des femmes (à 56%) ».

Des résultats nuancés

Si la part des femmes dans les créateurs d'entreprises augmente il ne faut pourtant pas s'en réjouir trop rapidement. Effectivement, comme le souligne Challenge, les femmes sont davantage touchées par le chômage que les hommes. Or, près d'un tiers des créateurs d'entreprises se lancent dans l'aventure après avoir perdu leur travail. C'est donc la conjoncture économique difficile qui a poussé les statistiques dans ce sens.

Pour Le figaro, un autre facteur explicatif de cette part en augmentation tient au fait que les femmes sont « décomplexées » dans le monde de l'entreprise : « Elles tapent aux portes, elles vont chercher des mentors, des entrepreneuses qui ont réussi et qui les inspirent »[34].Si ces résultats demeurent encourageants, avec une progression de 12% entre 2006 et 2014, soulignons d'après une étude du Official Board seul 9% des PDG à travers le monde aujourd'hui sont des femmes[35].

Les femmes poussent la porte des conseils d'administration

En France, avec l'entrée en vigueur de la loi Copé-Zimmermann en janvier 2011 qui impose aux grands groupes français d'équilibrer leurs conseils d'administration pour chaque sexe, le nombre de femmes dans les conseils d'administrations du CAC 40 ont doublé[36]. Ils passent de 94 à 173.C'est le cabinet de conseil Spencer Stuart qui dévoile ces chiffres en septembre .Un quota de 40% est fixé pour 2017.[37]

---

[33] Challenges, Jean-Louis Dell'Oro, *Les créateurs d'entreprise sont en majorité des femmes,* 02/09/2014

[34] Lefigaro, Tatiana Chadenat, Les femmes creent plus d'entreprises que les homes, 04/09/2104

[35] The Official Board, site web: www.theofficialboard.com/files/women_executive_presence_august_2014.pdf

[36] Service Public de la diffusion du droit: http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000023487662)

[37] Spencer Stuart, cabinet de conseil: www.spencerstuart.com/~/media/PDF%20Files/Research%20and%20Insight%20PDFs/FRBI_2014_web.pdf

Genre et argent, quels liens?

Les écarts de salaire persistent

Même dans le domaine des ressources humaines, qui comporte néanmoins 82% de femmes, la rémunération globale moyenne des hommes s'établit à 56 270 euros contre 39 000 euros pour les femmes, soit un écart de 31% au détriment de ces dernières.[38]

Présence des femmes et rentabilité

La présence de femmes dans les entreprises cotées en Bourse augmente la rentabilité de ces dernières. C'est le constat que rapporte la Tribune le 24 septembre : « Le rendement des fonds propres (capacité à générer des profits) s'est accru de 14,1% entre 2005 et 2014 pour les entreprises comptant au moins une femme au sein de leur conseil d'administration. » Cette augmentation est trois points au-dessus des conseils composés seulement d'hommes. Toutefois, il reste à établir s'il existe une corrélation entre rentabilité et femmes ou plutôt sur le niveau des femmes qui les conduiraient a choisir de travailler dans les entreprises les plus prestigieuses (et donc sans lien avec leur genre) qui expliquerait ces chiffres. [39]

A noter…

- L'Organisation Mondiale des femmes chefs d'entreprise tiendra sa conférence de 2015 à Tunis. [40]
- Une femme, Stéphane Pallez nommée à la tête de la Française des Jeux par François Hollande. Diplômée de Sciencepo et de l'ENA, elle succède à Christophe Blanchard-Dignac qui espérait briguer un quatrième mandat. [41]
- *Les propos du patron de Microsoft sur le salaire des femmes fait des vagues : lors d'une conférence tenue le 9 octobre, Satya Nadella a affirme que les femmes «* n'[avaie]nt pas besoin de *réclamer* des augmentations de salaires et d[evaie} nt *faire* confiance aux entreprises pour les *payer* justement ». Un commentaire plutôt mal accueilli quand l'on sait

[38] Actuel RH, Anne Bariet, Les *DRH femmes toujours moins bien payées que les hommes*, 23/09/2014

[39] La Tribune, *Les femmes améliorent la performance des entreprises cotées en Bourse,* 24/09/201

[40] African Manager, Organisation mondiale des femmes chefs d'entreprises tiendra sa réunion en 2015 à Tunis 02/10/2014

[41] Le Monde, *Stéphane Pallez prend la tête de la française des jeux*, 06/10/2014

que la parité des salaires et le plafond de verre sont encore une réalité et que chez Microsoft seulement 29% des salariés sont des femmes.[42]

[42] Le Monde, *Le patron de Microsoft et l'égalité hommes-femmes*, 10/10/2014

GOUVERNANCE

Du mouvement à la tête des entreprises

Cette rentrée 2014 signe, pour bon nombre d'entreprises, un renouveau en termes de gouvernance.

Danone est directement concernée puisque Franck Riboud, Président Directeur Général du Groupe, a nommé Emmanuel Faber au rang de Directeur Général (il occupait précédemment les fonctions de directeur général délégué)[43] Cette nomination, qui a pris effet le premier octobre, ne transfère pas la totalité de la direction de l'entreprise à M. Faber puisque M. Riboud garde ses fonctions de Président. Le Groupe était dirigé par la famille Riboud depuis de nombreuses années puisque c'était Alphonse, le père de Franck Riboud, qui lui en a donné les rênes il y a dix-huit ans. Cette nomination met fin au trio, à la tête de l'entreprise depuis de nombreuses années, qui prenait l'ensemble des grandes décisions du groupe : en effet, le PDG était accompagné de deux directeurs généraux délégués (le deuxième, Bernard Hours, a été remercié). Désormais, les fonctions de Président et de Directeur Général seront séparées. Afin de « préparer dans les meilleures conditions sa succession à la tête de l'entreprise et se concentrer sur les grandes orientations stratégiques de Danone à moyen et long terme », Franck Riboud prendra la présidence du Conseil d'Administration du Groupe (il en était autrefois le vice-président). Ce sera donc à Emmanuel Faber de mener à bien les différents projets engagés avant sa nomination, dont *Danone 2020*, un projet stratégique qui souhaite relancer l'activité du Groupe qui souffre du ralentissement de sa croissance et de sa rentabilité. Emmanuelle Faber a « la pleine confiance du conseil d'administration » dans la mise en œuvre de sa politique pour le Groupe[2].

Du côté de Publicis, c'est l'ensemble de l'équipe de direction qui est remaniée. Dans un communiqué publié mi-septembre, le Groupe a annoncé le départ de Jean-Yves Naouri, directeur général délégué du Groupe, présent depuis vingt et un ans dans la société[3]. Alors qu'il était

---

[1] Le Monde, *le PDG de Danone passe la main*, 02/09/2014
http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/09/02/le-pdg-de-danone-passe-la-main_4480665_3234.html
[2] Le Dauphiné, *Le PDG de Danone Franck Riboud passe la main*, 2/09/2014
http://www.ledauphine.com/france-monde/2014/09/02/le-pdg-de-danone-franck-riboud-passe-la-main
[3] Le Figaro, *Publicis : Jean Yves Naouri quitte le directoire*, 16/09/2009
http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2014/09/16/97002-20140916FILWWW00037-publicis-jean-yves-naouri-quitte-le-directoire.php
[4] Le Figaro, *Safran cherche son futur PDG*, 20/09/2014
http://www.lefigaro.fr/societes/2014/09/20/20005-20140920ARTFIG00014-safran-cherche-son-futur-pdg.php

pressenti comme favori pour succéder au Président du Directoire, Maurice Lévy, ce dernier a, par la même occasion, annoncé la prolongation de son mandat jusqu'au printemps 2017, alors que celui-ci devait se terminer fin 2015. Jean-Yves Naouri a joué un rôle important dans la digitalisation du groupe, à travers, par exemple, son implication dans l'acquisition de l'agence Digitas en 2006. Avec son départ, un nouveau directoire est nommé, pour une période de quatre ans.
Safran subit également d'importants changements car Jean-Paul Herteman doit quitter la présidence du Groupe[4]. A 65 ans, et malgré sa tentation première de prolonger son mandat (et par là même, de modifier les statuts), M. Herteman devra laisser sa place au printemps 2015. Plusieurs noms sont évoqués pour sa succession, la plupart officiant déjà dans l'univers de l'industrie : Philippe Petitcolin (PDG de Sagem), Olivier Andriès (PDG de Turbomeca) ou encore Pascale Sourisse décrits comme candidats potentiels. Quoi qu'il en soit, le choix du successeur de M. Herteman ne se fera pas à huis clos puisque l'Etat actionnaire détient 25.7% des droits de vote et les salariés en détiennent 22,2%. Son successeur prendra la tête d'un groupe qui se porte plus que bien : entre 2007 et 2013, le résultat opérationnel a été multiplié par 2,2, et la valeur boursière a quasiment triplé. Sur cette même période, 1,6 milliard d'euros de dividendes ont été reversés aux actionnaires et 1,5 milliard aux salariés, via l'intéressement et la participation. Le groupe a également crée 3700 emplois nets.

Enfin, le groupe pharmaceutique Sanofi est également en plein remaniement puisque Christian Lajoux, le président France du Groupe, le quitte en décembre 2014, après vingt et un an de service[5][44]. Christian Lajoux occupait, depuis 2009, la fonction de président des activités commerciales, industrielles et de R&D de Sanofi en France. Ce remaniement tombe à un moment peu opportun pour lui qui avait mis plus de deux ans à faire accepter aux chercheurs un plan de restructuration de la Recherche et du Développement qui vient d'être retoqué par la justice. De plus, un plan social (concernant la filiale commerciale gérée par M. Lajoux) serait en cours avec un objectif de 200 départs volontaires d'ici fin 2016 d'après les syndicats. Il n'y a pas eu de précision du Groupe concernant l'organisation des activités de la présidence France et le successeur de M. Lajoux.

Parmi cette vague de changement à la tête des entreprises, l'un deux pourrait être désigné comme une « démission sanction » : le départ de Baudouin Prot, le président de BNP Paribas[6]. Il a choisi de quitter son poste au 1er décembre 2014 et sera remplacé par Jean Lemierre, son conseiller.

---

[5] Le Figaro, *Sanofi France tourne une page avec le départ de son président*, 02/10/2014
http://www.lefigaro.fr/societes/2014/10/02/20005-20141002ARTFIG00382-sanofi-france-tourne-une-page-avec-le-depart-de-son-president.php
[6] Le Monde, *Baudouin Prot quitte prématurément la présidence de BNP Paribas*
http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/09/26/baudouin-prot-quitte-prematurement-la-presidence-de-bnp-paribas_4495311_3234.html
[7] Le Monde, *BNP : pour tout comprendre à l'amende record brandie par les Etats-Unis*, 30/05/2014
http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2014/05/30/bnp-pour-tout-comprendre-a-l-amende-record-brandie-par-les-etats-unis_4429206_4355770.html
[8] Le Monde, *Motion de défiance chez "Elle"*, 11/09/2014
http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2014/09/11/motion-de-defiance-chez-elle_4486329_3236.html
[9] Les Echos, *Une nouvelle patronne pour « Elle », venue de « Libération »*, pas de dates (édition mobile)
http://m.lesechos.fr/redirect_article.php?id=0203798718355

Après trente et une années chez BNP Paribas et trois mois après l'amende record dont le groupe devra s'acquitter pour violations d'embargo (8,9 milliards de dollars, à savoir 6,5 milliards d'euros), Baudouin Prot laisse sa place. Son successeur, M. Lemierre, a d'ailleurs joué un rôle important dans la négociation de l'accord avec les autorités américaines. Pour rappel, BNP Paribas a été jugée coupable d'avoir contourné, entre 2000 et 2010, les embargos imposés par les Etats-Unis contre Cuba, l'Iran, le Soudan et la Libye, considéré comme des pays ennemis des Etats-Unis ou soutenant le terrorisme[7]. Les Etats-Unis peuvent sanctionner les banques étrangères qui échangent avec ces pays en dollars car ils estiment que toute opération faite dans leur monnaie nationale doit être conformé à la réglementation américaine, même si la structure qui mène l'opération n'est pas américaine. C'est le principe de la protection de la souveraineté étatique qui est ici appliqué. La relation entre cette démission et l'amende infligée au Groupe n'est pas difficile.

Une gouvernance parfois controversée

Il n'est pas rare de voir les salariés se soulever face aux décisions prises par la direction, en attestent, par exemple, la séquestration du dirigeant de GoodYear en janvier 2014. A un plus faible niveau, les salariés de l'hebdomadaire *Elle* ont voté une motion de méfiance envers la politique menée par la Direction du Groupe Lagardère, qui détient le journal depuis 2002[8]. En effet, lorsqu'ils ont appris le départ de Valérie Toranian, ex-directrice de la rédaction en poste depuis 12 ans, et de Véronique Philipponat, ex-rédactrice adjointe, ils ont été 93 voix sur 109 exprimées à viser directement plusieurs dirigeants du Groupe Lagardère : Arnaud Lagardère (propriétaire du magazine), Denis Olivennes (président de Lagardère Active), Constance Benqué (directrice de la publicité du Groupe) et Franck Espiasse-Cabau (éditeur du magazine). L'objectif du ce vote est de remettre en question la stratégie de Denis Olivennes qui souhaite relancer le magazine, souffrant selon lui d'une forte baisse de ses ventes face à la très forte compétition entre les magazines, affirmation que ne partagent pas ses salariés. Par ce vote, les salariés dénoncent également la brutalité du renvoi de Valérie Toranian et les éventuellement suppressions de postes à venir au regard de la stratégie adoptée par le Groupe. Françoise-Marie Santucci, ex-rédactrice en chef de *Next*, le magazine culturel de Libération, remplacera Valérie Toranian à la tête du magazine. Son rôle sera de faire de « Elle » un magazine « encore plus proche de ses lectrices, vivant, profond, joyeux, encore plus en avance, audacieux, chaleureux, bienveillant »[9].

De nouvelles stratégies déployées

Un nouveau dirigeant à la tête d'une entreprise peut et doit insuffler de nouvelles stratégies et apporter un œil neuf concernant les politiques à mettre en œuvre. C'est le cas pour deux entreprises en cette rentrée 2014 : Siemens et eBay.

Joe Kasser, PDG de Siemens (qui remplace Peter Löscher depuis aout 2013 à la suite de

scandales industriels et de résultats financiers décevants), a présenté, mi-septembre, deux décisions majeures pour le Groupe. La première concerne la cession à Bosch (son partenaire depuis 1967) des 50% que Siemens détenait de leur filiale commune pour un montant de 3 milliards d'euros. Siemens sort ainsi du métier de l'électroménager où il avait réussi, grâce à Bosch, à s'imposer comme leader sur ce marché. La deuxième décision, qui représente également un fort axe stratégique, est celle de lancer une OPA sur Dresser-Rand, fabricant américain de turbines et compresseurs. Ces deux décisions s'imbriquent dans le projet « Vision 2020 » qui a pour but d'améliorer les marges du Groupe et de recentrer Siemens sur ses points forts. En effet, même si la filiale que Siemens détenait conjointement avec Bosch était devenue leader mondial en Europe, Joe Kasser et son équipe ont déclaré que la compétition dans le secteur de l'électroménager y est trop rude pour pourvoir dégager assez de croissance. Désormais les entreprises turques et asiatiques sont assez innovantes pour se placer comme concurrents féroces. Joe Kasser n'est pas le seul à avoir eu cette idée puisque, comme précisé dans l'article du Monde, la famille qui détient Indesit (numéro un italien de l'électroménager) a cédé ses part à Whirlpool (américain), et General Electric a vendu sa branche électroménager à Electrolux (suédois)[10][45].

Du côté du géant américain eBay, de nouvelles stratégies se déploient également[11]. Dès 2015, eBay, qui détient Paypal (sa filiale de paiement) va séparer ces deux activités en deux entreprises distinctes. Cela répond à une volonté très pressante des actionnaires qui voient en cette occasion la possibilité d'établir des stratégies spécifiques à chaque domaine d'activité. John Donahoe, le directeur général d'Ebay, a déclaré « que maintenir eBay et PayPal ensemble au-delà de 2015 deviendrait nettement moins avantageux pour chaque activité d'un point de vue stratégique et concurrentiel ». En effet, la croissance de chacune des activités n'est pas la même : eBay a une croissance modérée mais très rentable, tandis que celle de PayPal est beaucoup plus rapide mais moins rentable. Cette séparation permettra donc de rendre plus lisible la situation de l'entreprise auprès des actionnaires, mais également de définir, pour chacune des deux activités, une stratégie qui lui est propre. La nouvelle entité eBay sera dirigée par Devin Wenig, qui est actuellement président d'eBay Marketplaces, et la nouvelle entité PayPal, qui sera prochainement introduite en bourse, sera dirigé par Dan Schulman, ex-American Express.

---

[10] Le Monde, *Siemens abandonne l'électroménager pour mieux investir dans l'énergie*, 22 septembre 2014 http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/09/22/siemens-abandonne-l-electromenager-pour-mieux-investir-dans-l-energie_4491880_3234.html

[11] Le Monde, *Ebay se scinde en deux et fait de PayPal une société indépendante,* 30 septembre 2014 http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/09/30/ebay-se-scinde-en-deux-et-fait-de-paypal-une-societe-independante_4497044_3234.html

Une relation particulière : entreprise et éthique

Si ce n'est pas les salariés qui contestent les pratiques de leur entreprise, ce peut être un organisme extérieur à celle-ci, comme c'est le cas dans l'affaire qui lie Samsung à une ONG[12]. En effet, dans un rapport publié fin aout 2014, l'ONG China Labor Watch (CLW) dénonce l'emploi de mineurs de moins de seize ans par HEG Technology, sous-traitant du géant Samsung. L'entreprise d'électronique n'en est pas à son premier scandale puisqu'en juillet dernier, elle a été obligée de suspendre son contrat avec un fournisseur chinois employant également des mineurs de moins de seize ans. Face à ses accusations, Samsung a déclaré avoir mené récemment une inspection du site qui n'a pas révélé la présence de mineurs et elle affirme être « très attachée à la santé et à la sécurité de tous nos employés […] et nous défendons une tolérance zéro à l'égard du travail des enfants ». De plus, pour attester de leur bonne volonté dans ce dossier, Samsung déclare avoir proposé à CLW la mise en place d'une enquête conjointe, qui leur a été refusée et qui n'est pas mentionnée par l'ONG. Ce nouveau scandale peut avoir un impact très fort sur la marque employeur de Samsung qui sous-traite beaucoup de ses processus de fabrication en Chine, où la législation n'est pas la même qu'en France.

LA MARQUE EMPLOYEUR

Le sujet de la marque employeur n'est pas fondamentalement nouveau mais il est de plus en plus central notamment à travers les notions d'e-réputation et de Big Data. Alors en quoi ce service, entre ressources humaine et marketing, a t-il fait l'actualité ce mois-ci ?

La marque employeur un rôle au cœur de l'économie des entreprises

La direction des ressources humaines fait face à de nombreuses mutations technologiques, sociétales, générationnelles et culturelles. Pour rester compétitive et ne pas devenir obsolète la DRH doit s'inscrire dans une logique de transformation qui lui permettra d'envisager de nouveaux enjeux et de se confronter aux évolutions du monde du travail.

Une définition médiatique au delà du simple marketing RH

La marque employeur n'est pas seulement l'objet des scientifiques ou des professionnels RH, certains journalistes en tirent aussi le portrait.
Mohamed Achabar, pour *letank.org*, explique que la marque employeur ne s'apparente pas seulement au marketing RH ; pour lui, elle se construit comme « le relai identitaire de l'offre employeur »[46].
Il se base sur certaines études telles que celles de Barrow et Mosley et Backhaus et Tikoo, pour la définir comme un concept et un outil. Un outil car la marque employeur est utile pour attirer et retenir le capital humain. Un concept car elle vise à devenir l'identité d'un employeur identifiable et unique.
La marque employeur est un relai car elle véhicule les messages de l'entreprise avec pour objectif de la rendre toujours plus visible et différenciée.
De plus, l'utilisation du terme d'« offre », au lieu de promesse (souvent utilisé) suggère la différence entre «ce que veut » et « ce que peut » une entreprise. La marque employeur n'est pas une image idéalisée mais une identité véritablement mise en avant. La question de « l'authenticité du message de la Marque Employeur et ce, surtout dans un contexte où les nouvelles générations la privilégient avant de s'engager » est donc très importante.

Au-delà de la simple communication, la marque employeur doit être formulée et portée par la DRH

---

[12] Le Monde, *Accusé par une ONG, Samsung se défend de faire travailler des mineurs*, 29/08/2014 http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/08/29/accuse-par-une-ong-samsung-se-defend-de-faire-travailler-des-mineurs_4478971_3234.html

[46] **Achahbar Mohamed**, *Et on t'appelera Marque Employeur !,* http://letank.org/2014/09/29/swag-rh-en-on-tappellera-marque-employeur/, au 6/10/2014

en relation et cohérence avec la stratégie d'entreprise. Son objectif est de fédérer, du moins d'être acceptée par les différents acteurs internes et externes à l'entreprise.

La marque employeur dessine les nouveaux contours des enjeux RH

Un enjeu de stratégie humaine

La définition médiatique circulante de la marque employeur un enjeu stratégique pour la fonction RH. En parallèle, l'actualité dresse un portrait plus business de la direction des Ressources humaines - surtout de la figure du DRH, en portrait de stratège humain.

Les Echos souligne l'importance du développement de la marque employeur au sein de l'entreprise : pour attirer des candidats et fidéliser les salariés, à travers différents outils : « I*ntranet, réseaux sociaux, université d'entreprise, MOOC… »,* voir même COOC.

Mais cette marque employeur ne peut rayonner que si le DRH l'incarne réellement *« ainsi que tous les collaborateurs, tous ambassadeurs potentiels de l'organisation à l'extérieur* » mais aussi à l'intérieure de l'entreprise.

D'autant plus, selon Pascal Nicaud, directeur de Solucom, la direction des ressources humaines doit se construire comme un partenaire stratégique opérationnel pour ne pas que la fonction soit totalement externalisable. La DRH et le DRH essaie de s'inscrire comme tel notamment avec le déploiement de la gestion de l'image de marque en tant que recruteur, on le voit particulièrement dans certaines grandes entreprises du CAC 40 : Danone, Safran, etc.

Un enjeu de visibilité et d'efficacité

Certaines sociétés comme Universum propose un classement mondial des entreprises en fonction de leur côte chez les étudiants ou jeunes professionnel. Spécialisées dans la marque employeur elles mettent en avant les employeurs idéaux pour lesquels les étudiants veulent travailler. Ainsi Google, Microsoft, EY, PWC et BMW sont très bien placés[47]. Les jeunes talents en recherche d'emploi auront donc tendance à reconnaître et apprécier plus facilement ce type d'entreprises.

Mais ce classement de notoriété, n'est pas toujours la réalité d'un monde local où certaines entreprises bienveillantes restent méconnues. C'est pourquoi d'autres classement plus régional se mettent en place, c'est le cas de « The best companies to work for in Florida » qui possède son propre classement d'entreprise pour cette région particulière des Etats-Unis. Des entreprises moins connues au niveau mondial mais toutes aussi bien côtés.

L'impact économique de la marque employeur ne peut pas être mis de côté, les entreprises doivent devenir et rester des employeurs de choix sur le marché pour attirer des candidats (voir par là-même des clients) et les garder.

---

47 **Anonyme**, Le Monde, Google, *Microsoft, EY, PwC et BMW Group désignés employeurs idéaux*, http://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/09/24/google-microsoft-ey-pwc-et-bmw-group-designes-employeurs-ideaux_4493379_1698637.html?xtmc=marque_employeur&xtcr=1, au 24/09/2014

La marque employeur reflète un monde du travail en plein bouleversement

Le monde du travail et les relations recruteurs/candidats (et salariés/entreprise) se transforment. La révolution du recrutement est profondément liée aux bouleversements technologiques et économiques. Le *Figaro.fr* défini la DRH 2025 « comme un homme-orchestre » qui doit faire face aux multi-canaux et multi-outils RH, aux nouveaux temps de travail en entreprise ; une DRH qui structure l'évaluation d'un salarié à travers ses compétences et non son ancienneté ; une DRH qui doit aussi et surtout faire face à une nouvelle manière de recruter : la séduction.
Ainsi « les entreprises déploient des marques employeurs et rivalisent d'imagination pour séduire les candidats » ; et pour garder les salariés qui ont appris à se renseigner sur les entreprises et à s'exprimer sur les réseaux sociaux, ou à travers différents *feedbacks (baromètre, entretien annuel, etc.)*.
Le cas de Capgemini, en ce qui concerne les ingénieurs, nous montre d'autant plus cette évolution de la manière de recruter[48]. Jacques Adoue, directeur des ressources humaines de Capgemini France déclare : « Les diplômés aujourd'hui, il faut les séduire, les convaincre, les conquérir (…) C'est à nous, employeurs, d'être proactifs et de gagner cette course contre la montre pour repérer les bonnes recrues». En effet, certains sites comme Linkedin ou Viadeo ont bouleversé la conception du recrutement, maintenant les étudiants peuvent se permettre d'être contacté par leur futurs employeurs et non de rechercher une offre.
La marque employeur (et les outils numérique conjoints) dessine les traits originaux des relations professionnelles : les ressources humaines recherchent activement les candidats les plus compétents alors que les « jeunes (talents) réagissent en consommateurs avertis sur le marché du travail »[49]. Ces nouveaux comportements s'inscrivent en parallèle de ce marketing RH.

L'e-reputation un enjeu d'entreprise qui impacte les ressources humaines

La gestion de la marque employeur est complexe face aux transformations numériques que vivent les sociétés. La communication en ligne possède une viralité omni-canal, c'est à dire qu'un effet de buzz en ligne sera généralement retranscrit sur tous les médias (télévisions, radios, journaux).

Facebook, Twitter, Linkedin et Youtube deviennent même de véritables acteurs d'entreprise ; et on ne peut négliger l'impact web d'une société.
Par exemple, on ne peut pas négliger que les publicités Evian ont récemment dépassées le

---

[48] **Ramspacher Marie-Sophie**, Les Echos, *Capgemini se frotte à la pénurie d'ingénieurs,* http://www.lesechos.fr/supplement/20140929/directions_ressources_humaines/0203795182455-capgemini-se-frotte-a-la-penurie-dingenieurs-1047641.php, au 29/09/2014

[49] **Gilles Noblet**, La lettre de L'expansion, *Accueillir la génération hyperconnectée 3/(4),* http://www.agnes-duroni.com/wp-content/uploads/2014/09/Accueillir-la-génération-hyperconnectée-.-3_4.pdf, au 15/09/2014

milliard de vues sur Youtube et entraînées une pléthore de commentaires très souvent positifs[50].
L'investissement des entreprises - surtout celles du CAC 40 - dans la sphère numérique montre l'importance de la réputation en ligne. C'est pourquoi beaucoup de sociétés surveillent ces phénomènes de viralité et cette logique de commentaires ; en ce sens, elle surveillent leur e-réputation.
Certaines plateformes ont même été créée pour moduler, en temps réel, la communication des entreprises en fonction de Twitter. C'est l'exemple de Visibrain qui permet à des sociétés comme Lafarge ou Schneider de limiter la propagation d'un buzz négatif.

La mauvaise réputation

Une marque employeur, au delà d'être un facteur marketing profitable, peut être largement ternie en un court laps de temps. Les phénomènes de viralité sociale et numérique s'exprime aussi bien du côté positif que négatif.
C'est le cas de Disney qui véhicule une image de rêve et de magie mais qui a souffert d'une mauvaise réputation liée à divers accidents techniques mais aussi à certains problème concernant les conditions salariales.
Philippe Gas, lauréat du Grand Prix du DRH et actuel président du Shangaï Disney Resort est revenu sur ces évènements : « Notre réponse à cette image ternie (…) a été la transparence, l'ouverture, une présence proactive sur les réseaux sociaux, forums, blogs »[51]. La compagnie a donc été obligée de reconnaître ses erreurs (en tous cas, celles rendues visibles à travers les réseaux sociaux et autres médias) en se donnant pour objectif de faire évoluer l'image de l'entreprise dans le regard des détracteurs. Disney exprime donc ici un exemple de véritable conduite du changement des perceptions, voir des convictions, à travers divers moyens communicationnels.
Dans le cas de la nouvelle DRH de Disney qui s'implante en Chine, Philippe Glas est conscient qu'il doit prendre la mesure non seulement de ces enjeux de la communication mais également des spécificités culturelles, pour travailler au mieux avec les collaborateurs.

Le recrutement comme outil de réputation

La construction d'une image de marque a pour but de développer une réputation et e-réputation positive. Elle permet notamment aux entreprises de se construire une image éthique auprès des candidats. En effet, l'entreprise qui pratique un recrutement équitable et visible, va souvent attirer

---

50 **Florence Beauchard**, Claude Vincent, Isabelle Lesniak, Stefano Lupieri, *Transformation numérique : les plus belles initiatives du CAC 40*, 09/10/2014

51 **Julie Le Bolzer**, Les Echos, Philippe Gas : « *Le DRH doit passer d'administrateur* à « *motivateur* » , 3/10/2014

des candidats qui y sont de plus en plus sensible[52].
La réputation qui allie transparence et respect dessine l'avènement d'un nouveau terme utilisé dans les médias : « le recrutement durable ». Un style de recrutement et un style de vie d'entreprise (culture) qui deviennent, au sein d'une sorte « d'écologie humaine », un vecteur de la bonne réputation d'entreprise. Le personnel des Ressources humaines est donc acteur de cette bonne réputation à travers la gestion de la marque employeur. L'ensemble des collaborateurs sont alors aussi les ambassadeurs de l'entreprise et de l'image de marque qu'elle renvoie.

L'intelligence économique d'entreprise

Si la réputation n'est pas nécessairement un enjeu RH en tant que tel, on voit pourtant déjà le rôle qu'elle peut être amenée à jouer dans le processus de transmission d'informations et d'images.

D'ailleurs, la direction des Ressources humaines est utile dans l'économie de l'entreprise car elle déploie cette intelligence économique à travers la gestion de l'information interne. Que se soit une grande entreprise ou une PME, trois volets impactent les directions « la veille/anticipation, l'influence et la protection des données »[53]. La veille RH est un enjeu qui va permettre de gérer la marque employeur pour différents sujet tels : les salons professionnels, les syndicats, les réseaux sociaux interne ou externe, etc.

En ce qui concerne la marque employeur, les informations utiles aux Ressources humaines peuvent être collectée en externe, c'est le cas du Palmares Universum.
Mais des outils et plateformes collaboratives internes à l'entreprise permettent aussi de récupérer beaucoup d'informations (réseaux, indicateurs, fiches profil, etc.). Il est intéressant à savoir que « 70 % de l'information dont l'entreprise a besoin pour se développer est déjà dans l'entreprise ».
Finalement l'intelligence économique devient une intelligence collaborative par son implantation au coeur des entreprises, en faisant prendre conscience que chaque employé en est un ambassadeur. Ainsi chacun devient lui-même une source de développement d'entreprise à travers l'image de lui même et celle de l'entreprise qu'il véhicule en interne et en externe.

L'avènement du Big Data : le défi RH de demain ?

La veille RH mise en avant par certains articles, montre l'intérêt grandissant pour l'e-reputation en entreprise. Cependant la veille numérique ne consiste pas seulement à stocker de l'information, il faut aussi la traiter.

---

[52] **Julie Le Bolzer** évoquant Louis-Simon Faure, Les Echos, *Qu'est-ce que le recrutement éthique ?*, 8/10/2014

[53] **Valérie Talmon**, Les Echos, *L'intelligence économique à la portée des PME*, 9/10/2014

La notion de Big Data prend une ampleur fulgurante ses derniers temps, elle s'apparente aux solutions de traitement proposés face à une volumétrie très importante de données.

La marque employeur et ce qui l'entoure : recherches de candidats, recrutement, vie interne d'entreprise, réputation et e-reputation ; implique alors nécessairement une bonne gestion de l'ensemble des données possédées par l'entreprise. Celles-ci peuvent être massives, il faut alors s'y retrouver et surtout vérifier l'information transmise.

Le défi des RH d'aujourd'hui s'implante autour de transformations, aussi bien organisationnelles que managériales. Elles préoccupent les DRH au niveau des réseaux sociaux, en effet, ils « impactent la vie interne de l'entreprise, mais aussi le rayonnement de la marque employeur à l'extérieur ». Finalement, « l'exploitation du fameux Big Data donne accès à une information considérable et pas encore totalement exploitée; l'innovation passe (alors) pour une grande partie par l'utilisation des nouvelles technologies...»54

La marque employeur, la notion d'e-reputation et celle de Big Data profitent d'une large visibilité médiatique depuis quelques années. Elles sont d'ailleurs un véritable sujet d'actualité ce mois-ci.
La *séduction* et le *recrutement durable* sont deux notions phares, corollaires du développement RH de la marque employeur.
La fonction RH nous rend sensible à son évolution en entreprise, en effet, si elle ne veut pas être totalement externalisée elle doit s'inscrire dans de nouvelles perspectives stratégiques et opérationnelles. La veille RH et la gestion des données internes d'entreprise dessinent de nouveaux contours à la fonction, de nouveaux défis, de nouveaux leaders RH et en parallèle de nouvelles relations recruteurs/candidats.
A travers l'actualité de la marque employeur et ses implications dans la réputation de l'entreprise et la gestion des données ; on se rend compte que la DRH de demain, mais aussi et surtout celle d'aujourd'hui, s'inscrit dans une véritable stratégie humaine au cœur de la stratégie business. 55

54 Anonyme, Les Echos Business, *Les leaders RH identifient les défis de demain,* 25/09/2014

55 Julie Le Bolzer, Les Echos Business, *DRH un métier désormais opérationnel*, http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/0203747645907-drh-un-metier-desormais-operationnel-102963.php?eAIMI5eS9MkEoTAI.9905/09/2014

INNOVATION

Outils numériques

Le numérique, un atout pour les entreprises

Le marché du numérique, créateur d'emplois

Le digital et l'achat de produits en ligne ne s'est jamais autant développé qu'aujourd'hui. En effet, avec l'avènement des sites e-commerces, il est possible d'acheter n'importe où, n'importe quand, et d'être livré sous quelques jours. Nous en avons un exemple flagrant avec la formidable création d'emplois, aux Etats-Unis, dans les entreprises UPS et FedEx[56] : ils embaucheront respectivement 95 000 et 50 000 travailleurs temporaires de septembre à décembre 2014 afin de faire face à l'importante vague de commandes de la période. En France, ce sont des dizaines de milliers de personnes (préparateurs de colis, transporteurs…) embauchés par les équipes de la Fnac ou encore de La Poste pour faire face aux commandes de la fin d'année. Le secteur économique du numérique est donc un formidable levier pour la création d'emplois. Mais ne faut-il pas réguler ce secteur, comme nous le précise cet article du Monde ? En effet, comme précisé dans l'article, il est nécessaire que les syndicats et les autorités encadrent et accompagnent ses nouveaux travailleurs précaires qui peuvent être surexploités : l'auteur de l'article met en lumière le scandale qui touche UPS dont un de ses avions s'est crashé. L'origine de l'accident serait le manque de sommeil entre deux vols des pilotes, qui auraient alors fait de nombreuses erreurs.

Le numérique en entreprise, une pratique récompensée

En réponse à la digitalisation de notre société, les entreprises doivent, elles aussi, s'adapter en développant des pratiques tournées vers le numérique. L'ANDRH et sa commission numérique ont d'ailleurs récompensé, en septembre dernier, trois entreprises dont le département RH qui sont allés en ce sens[57].
Tout d'abord, la SNCF, par l'intermédiaire de François Nogué (directeur général délégué cohésion & ressources humaines) a reçu le prix de la « Stratégie RH numérique ». Celui-ci récompense le réseau social interne qui a été déployé en juillet dernier. Destiné aux 4000 salariés de la fonction RH et aux managers, ils y retrouvent l'ensemble de l'actualité RH ainsi que les outils nécessaires à

---

56 Le Monde, *UPS, FedEx et les vendangeurs de l'ère numérique*, 22/09/2014
http://ecobusiness.blog.lemonde.fr/2014/09/22/ups-fedex-et-les-vendangeurs-de-lere-numerique/

57 Les Echos, *Numérique : Keolis et SNCF montrent une voie* , 22/09/2014
http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/0203790385175-numerique-keolis-et-sncf-montrent-une-voie-103459.php

leurs métiers. Le réseau social a également vocation à être utilisé comme espace d'échange et de coordination entre les salariés.

Le prix des « nouvelles pratiques numériques » a été attribué à la CCI Nice Côte-d'Azur, représenté par son DRH entreprises & territoires : Jean-Charles Amoroz. La CCI étant un ensemble d'entreprises, le projet « e-DRH » mis en place lui permet de faire des synergies entre elles : les plus petites entreprises de la CCI pourront ainsi bénéficier de l'expertise des plus grandes entreprises de la structure sur des thèmes RH diversifiés tel que le recrutement des talents ou encore la fidélisation des salariés.

Enfin, Keolis, par l'intermédiaire d'Olga Damiron, DRH Groupe, a remporté le prix du projet numérique-SIRH grâce à son outil de gestion des talents « T@lent track », initié en 2012. Comme précisé dans l'article de l'ANDRH, cet outil permet la mise en place d'un SIRH global en France et dans 15 pays à l'international.

C'est une initiative prometteuse qu'a lancé ici l'ANDRH et qui a pour vocation de donner des idées aux directions des Ressources Humaines dans leur projet de digitalisation. En effet, comme l'a dit Philippe Canonne (DRH de la Fnac) lors de la cérémonie de remise des prix : « Si vous connaissez un DRH numérique, faites-moi signe »[58]. Les DRH peinent à s'emparer du sujet, « ils ne se sont pas positionnés comme des partenaires de la transformation de l'entreprise (…). ». Pourtant, le digital est bien utile notamment en recrutement ou en management car il permet de fédérer et de communiquer beaucoup plus facilement. Selon Bruno Mettling, Directeur Général adjoint du Groupe Orange - en charge des Ressources Humaines, la transformation numérique bouscule deux concepts : le temps de travail et le lieu de travail. Il est également nécessaire d'accompagner les salariés de l'entreprise lors de sa transformation. Pourquoi ne pas prendre exemple sur la SNCF, qui a crée la fonction de « Chief Digital Officier » en la personne d'Yves Tyrode, directeur général de Voyages-sncf.com ?

Des outils utiles qui découlent du développement du numérique

Comment le recruteur peut-il arriver à déceler le vrai du faux à la lecture d'un CV ? En réalité, il n'en a pas vraiment les moyens, à moins d'appeler chaque école et de se renseigner sur chaque candidat. Cela prendrait trop de temps, mobiliserait trop de ressources, et c'est d'ailleurs pour cela que peu de recruteurs le font. CV Trust[59] sera peut être l'outil qui les aidera dans cette vérification : son PDG, David Goldenberg, a réussi à nouer des partenariats avec de grandes institutions françaises (HEC, Science Po Paris ou encore l'Insead) en leur permettant de numériser et centraliser les certificats d'étude de leurs étudiants sur la plateforme. Ainsi, via un lien sur le profil facebook ou viadeo du candidat, le recruteur peut directement accéder à ses attestations

---

58 Site de l'ANDRH, SNCF, *Keolis, et la CCI Côte d'Azur remportent le prix du DRH numérique*, 16/09/2014 http://www.andrh.fr/l-actualite/liste-des-actualites/sncf-keolis-et-la-cci-nice-cote-d-azur-remportent-le-prix-du-drh-numerique

59 Les Echos, *Une solution pour débusquer les CV mensongers*, 10/09/2014 http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/0203760066624-une-solution-pour-debusquer-les-cv-mensongers-103121.php,

d'études. En plus de ce gain de temps en termes de vérification pour les entreprises, cela permet un gain de temps du côté des écoles, qui n'archivent plus sous format papier et gagnent un temps précieux quant aux duplicatas qui sont à fournir aux étudiants. Une remarque est cependant soulevée par l'article des Echos : certaines institutions françaises telles que HEC (crée en 1881) ou encore Science Po Paris (crée en 1872) ont un nombre considérable d'anciens étudiants. La mise en ligne numérique des certificats d'étude ne se fera donc pas rapidement et CV Trust ne pourra pas aider les employeurs à accéder aux certificats d'étude sur la totalité des candidatures, ou du moins pas tout de suite. De plus CVTrust, pour être pérenne sur le long terme, doit poursuivre l'élargissement du réseau d'école partenaires[60].

Attention toutefois aux dérives

Malgré tous les aspects positifs du numérique que nous venons de mettre en avant, il y a tout de même une part d'ombre au tableau. En effet, grâce ou à cause du numérique, de nombreux salariés travaillent en dehors de leur temps de travail sans être encadrés par un quelconque accord d'entreprise ou de branche. D'après un rapport de l'Union Générale des Ingénieurs, Cadres et Techniciens CGT (Ugict-CGT)[61], « 75% des cadres et 39% des salariés déclarent utiliser les nouvelles technologies pour leur usage professionnel sur leur temps personnels ». L'organisation de cadres va d'ailleurs lancer une campagne « halte au harcèlement numérique » pour dénoncer les dérives de cette pratique, mais également réclamer un « droit à la déconnexion ». L'Ugict-CGT dénonce dans son étude le fait qu'une très petite partie des travailleurs soient considérés de façon officielle comme télétravailleurs, alors que les autres, qui télé-travaillent de façon officieuse, ne bénéficient pas du cadre prévu par l'ANI de 2005 sur cette nouvelle forme de travail. En ce sens, la secrétaire générale du mouvement, Mme Kotlicki, a envoyé une lettre à Michel Sapin (Ministre des Finances et des Comptes publics) en lui demandant de faire réaliser une étude sur « le nombre d'heures de travail effectuées par les salariés en dehors de leur temps et de leur lieu de travail hors de tout cadre légal ». Selon l'article du Monde, elle demande également à ce que soit instaurée dans chaque entreprise une négociation obligatoire sur l'utilisation des outils numériques en imposant l'interdiction de sollicitation professionnelle du salarié durant ses temps de repos. Enfin, elle souhaite que chaque année, le comité d'entreprise se voit présenter un rapport sur l'évaluation du temps de travail de l'ensemble des salariés par CSP et secteur, et que les temps de transport durant les déplacements professionnels, soit considéré comme du temps de travail. `

---

60 Le Monde, *Avec CVTrust, terminé les mensonges sur le CV,* 10 septembre 2014
http://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/idees-business/avec-cvtrust-termine-les-mensonges-sur-le-cv_1574672.html

61 Le Monde, « Cadres déconnectez-vous ! », 4 septembre 2014
http://social.blog.lemonde.fr/2014/09/04/cadres-deconnectez-vous-une-campagne-de-la-cgt/

Nouveaux modes de travail

Le télétravail à la mode

Le DG de TeamViewer rappelle que « D'après une étude réalisée par l'institut de recherche CEBR et la société Inrix, le coût des embouteillages en France s'est élevé à 5,9 Milliards d'Euros au cours de l'année 2013, dont 3,5 milliards perdus à cause du temps passé à être non productif dans sa voiture. »[62]. Ces chiffres, quoi que datant, révèlent que le temps perdu dans les transports nuit au travail quotidien. C'est pourquoi le télétravail devient une question incontournable et presque une exigence de la part des salariés. La plupart des grands groupes s'est mise à cette pratique. Pourtant, l'enquête du Tour de France du télétravail, qui se déroule d'avril à octobre 2014 indique pour l'instant que seuls 16,7% des Français pratiquent le télétravail, avec pourtant des taux de satisfaction entre 70 et 80% concernant l'impact sur leur efficacité professionnelle et leurs conditions de vie. Le chiffre va sans doute se généraliser grâce aux progrès du numérique et aux innovations en la matière. L'initiative de la Société Générale à ce sujet risque d'en convaincre plus d'un. Le Groupe financier a en effet décidé d'instaurer en août dernier une possibilité pour tous les salariés de travailler 2 jours par semaine chez eux[63]. Une restriction a toutefois été émise en fonction des directions concernées. Par exemple, les commerciaux, du fait des rencontres clients impliquées, ne pourront sans doute pas prétendre au même montant de jours que les fonctions support dites de *back office*. Dans la pratique, l'entreprise a prévu d'assurer les télétravailleurs chez eux et de leur fournir du matériel de l'entreprise (en s'assurant bien de bloquer les accès en dehors des heures travaillées afin de permettre une coupure vie privée/vie professionnelle.

De nouvelles postures de travail

Les postures de travail représentent un enjeu de santé au travail des plus importants. Nombre de formations sont faites en ce sens lors de l'intégration d'un nouveau salarié ou tout au long de la vie professionnelle. Mais plutôt que d'améliorer les postures assises, la question aujourd'hui est bel et bien de changer tout simplement de posture. Ainsi le travail debout se répand. Google et Facebook avaient porté le projet. Aujourd'hui les standing desks se répandent et varient dans leur concept. Si les utilisateurs se sentent plus actifs, d'autres ont du mal à supporter le travail debout au quotidien. C'est vers une utilisation intermédiaire que les nouveaux bureaux surélevés tendent. « Nous ne sommes pas faits pour être assis toute la journée, nous ne sommes pas faits non plus

---

[62]Holger Feigner, *Le télétravail c'est la santé*, 06/10/2014
http://www.cio-online.com/actualites/lire-le-teletravail-c-est-la-sante-7079.html

[63] Sharon Wajsbrot pour Les Echos, *La Société Générale se met à l'heure du Télétravail*, 12/08/2014
http://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/0203700297843-la-societe-generale-se-met-a-lheure-du-tele-travail-1032532.php

pour être toujours debout. Il ne faut pas aller d'un extrême à l'autre » remarque Rob Danoff, ostéopathe[64].

Une nouvelle invention va encore chambouler les postures de travail : la roue de hamster.[65] Les deux inventeurs de ce concept loufoque et novateur se nomment Robb Godshaw et Will Doenlen. Leur idée première : toute occasion de se dégourdir les jambes est bonne à prendre mais implique de prendre des pauses souvent relativement longues et de s'éloigner de son travail. La roue de Hamster permet de se dégourdir les jambes à son bureau en continuant de travailler et en maintenant une certaine capacité de concentration. Si les produit a été présenté à de multiples reprises, il n'est pas encore commercialisé mais on peut déjà dire que la roue va tourner.

Evènements

Regards croisés

Les 2 et 3 octobre dernier, un festival sur la reconnaissance du handicap a eu lieu à Nîmes. Festival notateur créé en 2009 il agit auprès des entreprises en sensibilisant les DRH et les managers via des Courts Métrages sur le handicap dans un quotidien professionnel. Cette année, le grand gagnant du concours est le Conseil Général de la Sarthe[66] avec un court-métrage centré sur le handicap invisible et sa reconnaissance, jouant sur les clichés du handicap avec un ton humoristique et grave à la fois

Congrès HR

Les 7 et 8 octobre dernier, la 28ème édition du Congrès HR réunissait des directeurs et praticiens RH[67], ainsi que des chercheurs en culture ou sociologie, amenant ainsi différents regards sur l'entreprise à se croiser et à produire un savoir commun et riche. Différents sujets animaient les débats, dont talent, leadership, mobilité, place des Rh dans le business, ou encore accompagnement des changements stratégiques, correspondant aux problématiques actuelles auxquelles se confrontent quotidiennement les praticiens RH.

Le livre du mois

---

[64]Le Monde, *Aux Etats-Unis, de plus en plus de salariés incités à travailler debout au bureau*, 30/°5/2014, http://www.lemonde.fr/vous/article/2014/05/30/aux-etats-unis-de-plus-en-plus-d-employes-sont-incites-a-travailler-debout_4428974_3238.html

[65] Anonyme, *Et pourtant elle tourne ! – Trimer comme un hamster*,22/09/2014 http://bigbrowser.blog.lemonde.fr/2014/09/22/et-pourtant-elle-tourne-trimer-comme-un-hamster/#xtor=RSS-32280322#xtor=RSS-3208

[66]Ouest France, *Handicap invisible. La Sarthe récompensée pour 5 courts-métrages*, 07/10/2014, http://www.ouest-france.fr/handicap-invisible-la-sarthe-recompensee-pour-5-courts-metrages-2882736

[67] Ipsos, *Engagement, quels nouveaux leviers ? 25*/09/2014 http://www.ipsos.fr/ipsos-loyalty/actualites/2014-09-25-engagement-quels-nouveaux-leviers

Ce mois-ci, l'économiste Pierre-Yves Gomez nous fait redécouvrir le travail tel que nous ne le connaissons plus. En effet, l'auteur du *Travail Invisible* pose une question perturbante[68] : « Combien savent aujourd'hui ce que font vraiment les personnes qu'ils dirigent pour avoir partagé, au moins un temps, leur travail ? » Selon lui, à force de rationaliser les méthodes de travail, de parler du bien-être en entreprise, de fixer des objectifs et de faire du reporting, les managers en oublient ce qu'est réellement le travail concret. Pour l'auteur, il est nécessaire de le réhabiliter en tant qu'effort individuel et collectif, au lieu d'en cacher la réalité derrière des notions de développement personnel et de bien-être.

Le blog du mois

Notre presque-homonyme, RévolutionRH a obtenu le Stylo D'Or RH 2014[69]. Ce prix à l'initiative de l'ANDRH, récompense chaque année un ouvrage/un média qui traite de l'actualité RH. Et c'est ce que fait ce blog depuis 2013. Il se veut en tout cas « espace de communication ouvert à tous autour des ressources humaines »[70] selon son fondateur, Frédéric Lesaulnier, mais orienté sur l'actualité de la fonction RH et plus particulièrement sur sa capacité de prise en compte du défi numérique auquel les praticiens de la fonction devront se confronter tôt ou tard dans un souci d'accompagner l'entreprise 2.0.

---

[68] Marie-Sophie Ramspacher, Les Echos, *Le prix du livre RH pour l'économiste Pierre-Yves Gomez*, 01.10.2014 http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/0203809812537-le-prix-du-livre-rh-pour-l-economiste-pierre-yves-gomez-103788.php

[69] Révolution RH, *Notre blog sélectionné stylo d'or 2014,* 10/10/2014, http://revolution-rh.com/notre-blog-selectionne-stylo-dor-2014/

[70] Frédéric Lesaulnier pour Révolution RH, *A propos* , http://revolution-rh.com/a-propos/

FOCUS

Air France : un contexte économique en déclin

D'ici fin 2014, Air France aura supprimé près de 10 000 postes en l'espace de 5 ans. Cette profonde restructuration est la suite inévitable d'une succession de 6 ans de pertes consécutives et plus de deux milliards d'euros de perte d'exploitation[1]. Comment en est-on arrivé là ? La crise de 2009 a en effet été l'élément déclencheur. Mais si la compagnie résiste moins bien que ses acolytes (Lufthansa, British Airways…), c'est qu'elle reposait sur ses acquis et vivait au-dessus de ses moyens.

En effet, alors que l'économie américaine montrait des signes d'essoufflement après la crise des subprimes., Air France affichait une hausse de 13% de son résultat d'exploitation, résultat néanmoins trompeur étant donné que la marge profitable à l'entreprise n'est que la conséquence des achats anticipés en carburant. Confiante, Air France ne pense à baisser ses coûts et va même jusqu'à signer un accord avec les syndicats qui stipule une augmentation de 3% de l'ensemble de ses salariés en 2008. Sans compter qu'Air France compte près de 59 000 employés, dont 19 000 navigants et paye de lourdes charges salariales. Ainsi, lorsque survient la crise de 2009, elle perd 529 millions d'euros en l'espace de 3 mois, contre 44 millions pour Lufthansa. Face à la concurrence féroce des low-cost, la hausse du prix du carburant, les relations internationales complexes, Air France se trouve alors dans une situation délicate. L'accident du Rio-Paris du 1er juin 2009 ne lui permet pas d'être suffisamment réactive et la pression du corps social l'empêche de prendre les mesures draconiennes nécessaires.

Il faut savoir que le taux de fidélisation est très important au sein du groupe Air-France. Ainsi il est difficile de demander des sacrifices à une majorité d'employés ayant travaillé près d'une dizaine années voir beaucoup plus, au sein d'une compagnie qui propose des privilèges peu communs (congés payés supplémentaires, indemnités élevées, flexibilité du temps de travail, multiplicité des primes…etc.). Le modèle social d'Air France a toujours été très généreux et l'idée de faire des concessions se heurte à un mur de revendications de la part des salariés. Les négociations avec les syndicats très mobilisés au sein de l'entreprise, retardent également la prise de décisions et ce n'est finalement qu'en 2012 que la compagnie aérienne de grande renommée propose un changement de stratégie à la hauteur des enjeux. Ce nouveau plan portera le nom de Transform 2015.

Une nouvelle stratégie de restructuration

Le plan Transform 2015 repose sur deux objectifs fondamentaux. Le premier est l'abaissement des coûts de fonctionnement de l'entreprise, notamment, en termes de masse salariale. Le deuxième est la restauration de la compétitivité. Le volet social s'articule ainsi autour de 4 axes : la révision des conventions d'entreprise, la révision des accords « temps de travail », la maitrise de la masse salariale et la gestion d'emploi, incluant les mesures de Plan de Départs Volontaires (PDV). Elle s'appuie également sur une simplification de la nomenclature de l'emploi afin de développer la mobilité interne, largement favorisée au vue des embauches gelées au cours des dernières années.

Après le lancement du deuxième PDV (le premier lancé en 2010 étant largement insuffisant), une nouvelle convention est signée à destination du personnel au sol. De nouvelles dispositions sont alors adoptées concernant les congés, la rémunération, la classification des emplois, les carrières et les mutations. Les conditions de travail des salariés se voient modifiées avec une augmentation de la durée annuelle du travail (tout en respectant les 35h) par une baisse du nombre de congés et un plus un grand nombre de jours travaillés. Un accord sur le temps de travail fixe de nouvelles règles concernant les RTT, la durée coupure repas payée, les CJT… Il faut savoir que le départ des salariés par le biais du PDV a pour conséquence une baisse des effectifs en termes de personnel, pour une charge de travail qui reste la même. Cela crée donc une augmentation inévitable du temps de travail.

En termes de rémunération, on met en place une prime d'ancienneté qui se substitue à la majoration du salaire. Les augmentations individuelles (avancements, promotions, reclassements) font l'objet d'une enveloppe unique et réduite, et le calcul du complément Air France aux indemnités sociales est revu, ainsi un salarié en arrêt maladie ne gagne pas plus qu'un salarié qui travaille. Quant à la question des carrières, la simplification de la nomenclature favorise une mobilité interne plus transversale, qu'ascendante et limite ainsi le coût des salaires. L'ensemble de ces nouvelles mesures présentées aux salariés comme des efforts nécessaires à fournir pour la survie de l'entreprise, était la première étape du plan de restructuration d'Air France.

La seconde étape était destinée à restaurer la compétitivité et permettre à la compagnie de regagner son titre de prestige, et ce, par le développement de l'activité low cost. Par définition, le low cost est un concept économique et marketing basé sur la pratique de prix plus bas que la moyenne du marché, obtenu par la suppression des services annexes considérés comme non-indispensables, et par une gestion rigoureuse et parfois décriée des coûts salariaux[2]. La filiale Transavia est un low cost aérien développé par Air France en 2007. Afin de percer dans le marché low-cost, le groupe Air France-KLM prévoit ainsi d'augmenter sa flotte et de valoriser le point à point en France, sur les lignes loisir non opérées par Air France. Le projet de développer Transavia France prend déjà naissance en 2012, avec le plan Transform 2015.[3] A ce jour, la question d'un statut commun du pilote d'Air France et celui de Transavia posait déjà question. Mais c'est l'annonce du projet Transavia Europe qui provoque l'incendie.

La nature du conflit

Le 15 septembre, un mouvement de grève est lancé par les pilotes, dont notamment le SNPL qui apparait comme étant le syndicat majoritaire des pilotes. Leur principale protestation : la création de Transavia Europe. Avant même que le projet ne soit négocié, l'idée de créer des bases au Portugal (Lisbonne et Porto), et en Allemagne (Munich) provoque un mouvement de panique et d'hostilité immédiat. Soutenu par la CGT, le SNPN-FO, l'Usac, l'Unsa et SUD-Aérien, les syndicats demandent le retrait de Transavia Europe et s'opposent aux délocalisations et transferts d'activité[4]. La question de la confiance est mise sur le tapis. La croissance de la low-cost Transavia ne va-t-elle pas s'exercer au détriment du Groupe Air France ? Transavia Europe n'aurait-elle pas la vocation de récupérer des lignes d'Air France ? Le statut du pilote Air France ne sera-t-il pas remis en cause par celui de Transavia ?
Malgré la décision de la Direction de suspendre le projet, la position des syndicats est radicale et la grève se prolonge d'une semaine encore, bien qu'elle coûte près de 15 millions d'euros par jour. Le premier ministre, Manuel Valls, appelle à une résolution urgente du conflit et l'Etat, actionnaire à près de 16%, appuie la décision de renoncer au projet d'expansion en Europe. Ainsi le mercredi 24 septembre, Alexandre de Juniac, PDG d'Air France-KLM se voit alors contraint de retirer définitivement le projet Transavia Europe[5]. Ils appellent les pilotes à reprendre immédiatement le travail, le sujet principal de préoccupations étant levé. Mais le syndicat des pilotes, qui apparaît en situation de force, n'est pas prêt à s'en arrêter là. Il profite du moment opportun pour aller plus loin dans les négociations, et notamment concernant le statut commun du pilote Air France et Transavia qui proposerait les mêmes privilèges. La fermeté de la Direction, la pression du gouvernement et des autres catégories du personnel, résigne des syndicats des pilotes à lever le mouvement de grève le dimanche 28, bien qu'il aura déjà eu des conséquences dramatiques sur l'entreprise, non seulement d'un point de vue économique, mais aussi d'un point de vue social, en terme d'image auprès des clients et de cohésion au sein de l'entreprise.

Un drame économique et une image de marque ternie

La facture du plus long conflit de l'histoire d'Air France aura eu un coût de 300 millions d'euros[6]. Selon le ministre des affaires étrangères, Laurent Fabius, près de 110 000 touriste ont du annuler leurs vols et 30 000 voyageurs d'affaires auraient été perdu. Le déficit est grand pour Air France, d'autant plus que la concurrence avec certains low-cost aériens était déjà très serrée. Le conflit a par ailleurs été l'occasion rêvé pour les compagnies concurrentes de tirer des bénéfices et tenter d'attirer la clientèle d'Air France d'en leurs filets. EasyJet a estimé que la grève des pilotes d'Air France avait entrainé une hausse de 6,4 millions d'euros de son chiffre d'affaires[7]. La compagnie connaît une croissance exponentielle quand Air France se bat pour sa rentabilité. Elle dit vouloir verser à ses actionnaires un dividende de près de 40% de son bénéfice, contre l'équivalent d'un tiers jusque là. Ces annonces ont fait bondir l'action de 7,6% tandis qu'Air France se voit confronté à un long chemin de justifications auprès des banques et de ses actionnaires, désormais

beaucoup plus frileux. Le projet Transavia Europe étant été annulé, la compagnie s'est également immédiatement emparé des slots (autorisations d'atterrissage) qui avaient déjà été négociés en amont par le PDG d'Aur France-KLM.
Afin de réparer les frais, Air France a jugé impératif de regagner la confiance des passagers. Des encarts ont été publiés dans la presse nationale, priant la clientèle de s'excuser du désagrément causé. Un spot vidéo a également été diffusé sur Internet, Jean-Louis Barbier, président du syndicat SNPL, ayant été choisi pour introduire la vidéo. Le plan « ASAP » (After Strike Action Plan) a été lancé afin de reconquérir la clientèle à travers les réseaux de distribution[8]. Le PDG d'Air France KLM paye également de sa personne et doit se rendre au Japon pour présenter personnellement ses excuses au grand réseau d'agences de voyages nippones et à des clients importants tels que les filiales de Total ou Nestlé. Sa tournée devrait même l'amener jusqu'en Amérique latine et en Afrique, très touchés par la grève. Les passagers revenus les premiers ont également eu le droit à toutes sortes de privilèges : surclassement, accès aux salons ou prolongations des cartes de validité. Le regain de confiance auprès des agences de voyages risque également d'être particulièrement tendu, le Syndicat national des agents de voyages (Snav) ayant réclamé près de 10 millions d'euros en remboursement des frais.
Selon Serge Rouvière, associé fondateur de Why Consulting, cabinet spécialisé dans la relation client, Air France aura pu limiter les dégâts en « *reconnaissant la gêne occasionnée et en faisant des gestes commerciaux. Mais les choses se compliquent lorsqu'il s'agit d'assurer que ce genre de conflit ne se reproduira plus* ». En effet, la grève aura mis sous le feu des projecteurs une compagnie monopolisée par les pilotes, avec une Direction incapable de contrebalancer leur pouvoir et un manque de cohésion entre les différentes catégories de personnel.

Un mouvement de dis-cohésion au sein de la compagnie et PDG remis en cause

Si le mouvement de grève a été dans un premier temps défendu par plusieurs syndicats contre le projet Transavia Europe, il n'a été prolongé d'une semaine que par les syndicats des pilotes, déterminés à négocier les mêmes privilèges entre pilote chez Air France et pilote chez Transavia. La tension est telle que les pilotes qui ne suivent pas le mouvement se voient persécutés[9]. La DRH affirme que « *plusieurs pilotes non grévistes ont fait part à la direction de tentatives d'intimidation par d'autres salariés : menaces physiques et verbales, volonté d'établir et de une publier une liste de pilotes non grévistes* ». On prévoyait notamment d'exclure les non-grévistes des « jump seats », strapontins situés dans le cockpit qui permettent de faire voyager gratuitement les personnels navigants.
Dans la presse, le mouvement est très vite dénoncé comme étant « corporatiste[10] . A travers les médias ou encore la prise de position du gouvernement, l'opinion publique s'oppose très vite aux pilotes « nantis », et la légitimité de la grève est remise en cause. Cette critique est contrée par Jean-Louis Barbier, président du SNPL, qui accuse la Direction et les médias d'avoir orienté le débat sur la rémunération, quand bien même leur première revendication portait sur l'emploi. Il

ajoute « *En France, sous prétexte qu'on est bien payé, on n'a pas le droit de revendiquer »[11]*. L'argument est néanmoins nuancé par la CFDT qui accuse le syndicat des pilotes d'avoir saisi l'occasion de protester contre le projet Transavia Europe pour défendre ensuite leurs propres intérêts avec la négociation d'un statut commun entre Air France et Transavia.

Il n'en reste pas moins la colère du personnel au sol, révolté par l'égoïsme et l'abus de pouvoir des pilotes[12]. L'injustice est d'autant plus forte que les salariés ont consenti à faire nombreux efforts pendant les trois dernières années avec le Plan Transform, efforts concluants puisque la compagnie prévoyait de retrouver l'équilibre cette année. Plusieurs rassemblements devant le Siège ont ainsi été organisés par le personnel au sol, afin de manifester leur désapprobation du mouvement. Une employée des ressources humaines déclare « *On a perdu des jours de congé, plus connu d'augmentation depuis quatre ans. Les pilotes, eux, n'ont pas autant sacrifié. Ils n'ont pas réalisé les 20% de gains de productivité ».* Cette forte amertume du personnel crée une profonde rupture au sein de la grande famille d'Air France, où toutes les catégories du personnel ne semblent pas peser à poids égal.

Face au monopole des pilotes, le PDG n'a-t-il pas survolé le dialogue social ? S'il avait pour conviction que la cogestion avec les pilotes devait cesser, n'est-il pas néanmoins allé trop vite en besogne ? Le plus grand conflit connu par l'histoire d'Air France aura eu le bénéfice de faire surgir les failles, à savoir le dialogue social et la cohésion au sein de l'entreprise, qui devront vite être réparées si la compagnie veut garder son image de prestige, et surtout, assurer sa survie.

[1] La Tribune, Fabrice Gliszczynski, *Comment Air-France en est arrivé là ?*, 05/10/2013

[2] Site web « Définitions marketing », http://www.definitions-marketing.com/Definition-Low-cost

[3] Les Echos, *Les principales mesures du plan Transform 2015,* 29/06/2012

[4] Libération, *Air France : cinq syndicats demandent le retrait de Transaviai,* 22/09/2014

[5] Le Monde, *Air France propose le retrait immédiat du projet Transavia Europe,* 24/09/2014

[6] Le Monde, Guy Dutheil, *Air France : la fin de la grève en cinq questions »*, 29/09/2014

[7] Le HuffPost, Grégory Raymond, *Grève à Air France : EasyJet en a profité pour enregistrer des chiffres exceptionnels*, 28/09/2014

[8] Le Figaro, Jean-Bernard Litzer, *Air France à la reconquête des clients perdus,* 10/10/2014

[9] Le Figaro, *Air France : « menaces physiques » sur les pilotes non grévistes »*, 21/09/2014

[10] Le Monde, *Grève des pilotes d'Air France : un mouvement « corporatiste »*, 17/09/2014

[11] Le Figaro, *Les syndicats d'Air France défendent leur grève de 14 jours*, 02/10/2014

[12] Le Monde, Elise Barthet, *Les personnels au sol d'Air France manifestent contre les pilotes « nantis »*, 24/09/14

La Campagne, lancée le 11 octobre par le gouvernement, cherche à valoriser l'apprentissage en en faisant un élément d'apport de compétences pour l'entreprise. D'où les spots publicitaires, radiophoniques et les macarons distribués aux entreprises, indiquant : « ici on forme un apprenti », mais surtout d'où les aides supplémentaires données aux entreprises afin qu'elles développement ce type de contrats, qu'elles favorisent ainsi l'insertion des jeunes sur le marché du travail (par la reconversion des contrats d'apprentissage en CDI) et que le gouvernement respecte son objectif de 500000 contrats d'apprentissage d'ici 2017.

Il n'y a pas d'âge(s) pour créer sa boîte
Concours du Meilleur Projet de création d'entreprise
Stéphanie, agence évènementielle
Geneviève, restauratrice
Guillaume, créateur d'une marque de polo
Hervé, magasin de multiservice en camping car
Lancez-vous avec le microcrédit de l'Adie !
www.adie.org
adie

Du 6 au 10 octobre, l'ADIE, Association pour le Droit à l'Initiative Economique a lancé son concours « il n'y a pas d'âge pour créer sa boîte ». Il s'agit d'abord d'un message d'encouragement à l'égard des potentiels entrepreneurs, à l'heure où un climat économique morose réduit les opportunités et freine les plus audacieux. L'association spécialisée dans l'octroi de microcrédits cherche à toucher à la fois les jeunes peu rassurés du fait de leur manque d'expérience et les seniors qui ont perdu confiance en eux et se sentent trop âgés pour saisir ce type d'opportunités.

H-Revolution, retrouvez toutes nos informations sur :

http://www.andrh.fr